

จดหมายข่าว ธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย ฉบับปฐมฤกษ์

ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 | 2552 |



นานาทัศนะเกี่ยวกับ
ธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย 3

นานาสาระเกี่ยวกับ
สภามหาวิทยาลัย 4

10 สรุปการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
ระหว่างนายกสภามหาวิทยาลัย, เรือง
ธรรมาภิบาลและการบริหาร
จัดการอุดมศึกษา
ครั้งที่ 1-7

16 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับ
ธรรมาภิบาลในต่างประเทศ



บทบรรณาธิการ



ภายใต้อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ และการเปิดเสรีด้านการศึกษา สถาบันอุดมศึกษาทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยต้องพัฒนาและปรับกลยุทธ์ เพื่อรองรับสภาพการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น สถาบันอุดมศึกษาต่างพยายามพัฒนาและเพิ่มศักยภาพตนเองให้แข่งขันได้ เช่น การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ภายในประเทศและต่างประเทศ การผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ การวิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน โดยใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต (e-learning) การจัดหลักสูตรเฉพาะทางที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม เป็นต้น ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาต้องเร่งพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาคุณภาพการศึกษา หากสถาบันอุดมศึกษาใดไม่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและคุณภาพการศึกษาให้สามารถแข่งขันได้แล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อความ “ดำรงอยู่” และความ “อยู่รอด” ของสถาบันอุดมศึกษานั้นๆ

ในกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ได้ให้ความสำคัญต่อ “ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการ” (Governance and Management) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อพัฒนามหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษา หากสถาบันอุดมศึกษามีกลไกกำหนดทิศทางในการบริหารจัดการที่ดี ก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพภารกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัยจะสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ ดังนั้นองค์การสูงสุดของสถาบันอุดมศึกษา คือ สภามหาวิทยาลัย จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ และมีความรับผิดชอบต่อการเจริญของสถาบันและการมีผลผลิตที่ดี นอกจากนี้แล้ว กรอบแผนอุดมศึกษาฯ ยังได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดตั้งองค์กรหรือกลไกพัฒนาผู้กำกับนโยบายและผู้บริหาร ตั้งแต่กรรมการสภามหาวิทยาลัย ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ในลักษณะเดียวกับสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors : IOD) เพื่อทำงานด้านการพัฒนาธรรมาภิบาลและการสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

สถาบันคลังสมองของชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัยได้เล็งเห็นความสำคัญของการส่งเสริมธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการเรื่องนี้ ตั้งแต่ปี 2551 ที่ผ่านมา การจัดทำ “จดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย” เป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ หลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนเผยแพร่กิจกรรมของสถาบันคลังสมองของชาติ ที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา

เนื้อหาในจดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย ฉบับปฐมฤกษ์นี้ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระต่างๆ ที่น่าสนใจ เช่น นานาทัศนะเกี่ยวกับธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย นานาสาระเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัย แนะนำหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลในต่างประเทศ คำถามที่น่าสนใจเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ข่าวอุดมศึกษา ตลอดจน สรุปการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนายกสภามหาวิทยาลัยเรื่องธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษา ที่สถาบันคลังสมองของชาติได้จัดขึ้น 7 ครั้ง ในช่วงปี 2551

หากท่านผู้อ่านมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใดๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำจดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย หรือประสงค์ที่จะนำบทความเรื่องธรรมาภิบาล ตลอดจนประสบการณ์ หรือแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีในสถาบันของท่านมาเผยแพร่ กรุณาแจ้งกองบรรณาธิการตามที่อยู่ด้านหลังของจดหมายข่าวนี้นี้ จักขอบคุนยิ่ง

กองบรรณาธิการ

น่านาคัทคะ

เกี่ยวกับ
ธรรมาภิบาล
มหาวิทยาลัย

“...ในเนื้อหาจริงๆ ของธรรมาภิบาล เป้าหมายจริงๆ ของธรรมาภิบาลเขาต้องการ
สามอย่าง [คือ] 1) ประสิทธิภาพในการบริหาร เช่น การใช้เงินไม่เปลือง ใช้ถูกต้องตามระเบียบ
แสดงการประหยัดให้เห็นชัด ไม่สุรุ่ยสุร่าย ใช้เงินคุ้มค่า ใช้คนพอสมควร ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป
2) ผลลัพธ์ที่ดี คนที่จบแล้วมีคุณภาพ 3) โปร่งใส ตรวจสอบได้... ระบบธรรมาภิบาลอยู่ได้
ด้วยความตรงไปตรงมา มีผู้รับผิดชอบและรับผิดชอบ...”

(ฯพณฯ องคมนตรี ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นพ.เกษม วัฒนชัย,
ต้นกล้าชุมชน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชุมชน ปีที่ 4 ฉบับที่ 28 ประจำเดือนเมษายน 2551)

“...การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยนั้นถือเป็นความสำคัญระดับประเทศที่มหาวิทยาลัย
ต่างๆ ต้องร่วมมือกัน ...เป็นสิ่งที่ดีที่จะมีการประชุมของนายกสภามหาวิทยาลัยหรือการส่งเสริม
ความร่วมมือระหว่างบอร์ดผู้บริหารมหาวิทยาลัยในเวทีต่างๆ เพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลและการ
บริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี [รวมถึงการ] พิจารณาถึงความสำคัญในเรื่องการจัดตั้งเวทีแลกเปลี่ยน
เปลี่ยนความคิดสำหรับนายกสภามหาวิทยาลัยในเรื่องธรรมาภิบาลและการจัดการในอุดมศึกษา
เช่นเดียวกับ CUC ของสหราชอาณาจักรต่อไป...”

(ศ.ดร.พจน์ สะเพียรชัย, ประธานกรรมการบริหารสถาบันคลังสมองของชาติ,
การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนายกสภามหาวิทยาลัยครั้งที่ 6
วันที่ 19 พฤศจิกายน 2551 ณ โรงแรมสยามซิตี้)

“...ทำอย่างไรจึงจะมีโอกาสสร้างความเข้มแข็งให้มหาวิทยาลัย และให้กรรมการใน
สภามหาวิทยาลัยได้ปฏิบัติหน้าที่ตามหลักของ good governance ตามกรอบแผนระยะยาว
อุดมศึกษา 15 ปีฉบับที่ 2 [ซึ่ง] มีการนำเสนอให้มีการจัดหลักสูตรสำหรับนายกสภาฯ เพื่อ
แลกเปลี่ยนความรู้ เช่นเดียวกับ IOD ...ในการบริหารจัดการ [มหาวิทยาลัยในประเทศไทย]
ยังคงมีปัญหาที่จะต้องใช้เรื่องธรรมาภิบาลเข้ามาช่วยอีกมาก ทั้งนี้การที่จะมีสถาบันส่งเสริม
ธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยเพื่อช่วยเตรียมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย เช่น ในทางธุรกิจ
ก็มีสถาบันเช่นนี้ คือ สถาบันของผู้บริหารระดับสูง หรือ IOD ที่ดูแลการฝึกอบรมผู้บริหารใน
เรื่องธรรมาภิบาลถือเป็นสิ่งที่ดี...”

(ดร.สุเมธ แยมน์, เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา,
การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนายกสภามหาวิทยาลัยครั้งที่ 6
วันที่ 19 พฤศจิกายน 2551 ณ โรงแรมสยามซิตี้)

นานาสาระ :

เกี่ยวกับ สภามหาวิทยาลัย

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช*

สภามหาวิทยาลัย : นโยบายและแผน พัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล

ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยมหิดล ครั้งที่ 419 เมื่อวันที่ 17 ก.ย. 51 มีการนำเสนอวาระเร่งด่วน วาระที่ 8.2 นโยบายและแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ 15 ของ ก.พ.ร. นำมาเสนอให้สภาฯ อนุมัติ ตามเงื่อนไขของ ก.พ.ร.

ผมได้ให้คำแนะนำเชิงหลักการว่า นโยบายและแผนพัฒนาบุคลากร ที่เสนอนั้น เป็นไปตามที่ ก.พ.ร. ชี้แนะ ซึ่งเน้น training เป็นวิธีการเท่าที่รู้จักแล้วว่าได้ผลน้อย วิธีการแนว training นั้น ควรใช้สัก 1/3 ของการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด อีก 2/3 เป็นการพัฒนาบุคลากรที่เน้น Learning ได้แก่ KM, R2R, TQA, PMQA, HA, CQI, เป็นต้น ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่บูรณาการอยู่ในกระบวนการทำงานประจำ และบูรณาการอยู่กับการพัฒนางาน

มหาวิทยาลัยมหิดลใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรแนว Learning อยู่แล้ว แต่พอเราเจอ เราก็โดนวัฒนธรรมอำนาจ ชักจูงไปเขียนแผนพัฒนาบุคลากรที่เน้น Training

18 ก.ย. 51

สภามหาวิทยาลัยมหิดล : ประเมินเพื่อสร้างสรรค

การประชุมสภามหาวิทยาลัยมหิดล ครั้งที่ 419 เมื่อวันที่ 17 ก.ย. 51 ใช้เวลาทั้งสิ้นถึง 5 ชั่วโมงเต็ม เป็นการร่วมกันทำงานหนักในกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ในช่วง chaos

* ที่มา : <http://gotoknow.org/blog/council/toc>

ของการเปลี่ยนแปลงออกไปสู่มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่ใช่หน่วยราชการ

วาระที่ใช้เวลายาวมาก กว่า 2 ชั่วโมง คือวาระ 3.2.1 ร่างข้อบังคับว่าด้วยการเปลี่ยนสภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551

แต่ผมเชื่อว่าเป็นการทำงานหนักที่คุ้มค่า เพราะเราได้ข้อสรุปเชิงหลักการหรือเชิงปรัชญาที่สำคัญมากกว่า การประเมินที่มหาวิทยาลัยมหิดลจะใช้นั้น เน้นการประเมินเพื่อสร้างสรรค์ เพื่อการปรับตัว พัฒนาตนเอง พัฒนาส่วนงาน/มหาวิทยาลัย เน้นให้การประเมินช่วยเป็น positive reinforcement ต่อการเปลี่ยนแปลง

เราไม่ต้องการให้การประเมิน เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิด negative reinforcement ไม่ต้องการทำให้การประเมินเป็นเครื่องมือแสดงอำนาจ หรือกลั่นแกล้งกัน ไม่เน้นประเมินเพื่อได้ - ตก (summative) แต่เน้นประเมินเพื่อพัฒนา (formative)

18 ก.ย. 51

บอร์ดรับมือ COI อย่างไร

วันที่ 16 ธ.ค. ผมไปเข้าสัมมนา Handling Conflicts of Interest : What the Board Should Do? ซึ่งสาระเน้นที่ภาคธุรกิจ แต่ผมเอา AAR ตีความใช้ในภาคสังคมหรือภาคไม่ค้ากำไร

ผมมองว่าสภามหาวิทยาลัยต่างๆ อาจมีสภาพที่กรรมการเองทำงานด้วยวัฒนธรรม COI อยู่ในตัว คือกรรมการบางคนเข้ามาเป็นกรรมการด้วยเป้าหมายรักษาสภาพประโยชน์ของกลุ่มตน หรือหน่วยงานของตนเป็นหลัก ไม่ได้มองที่ผล



ประโยชน์ขององค์กรภาพใหญ่เป็นหลัก ดังนั้น ในการทำหน้าที่นายกสมาคมวิทยาลัยมหิดล ผมจึงพยายามเตือนสติกรรมการสภาฯ บ่อยๆ ในประเด็นว่า กรรมการสภาฯ ทุกคนต้องทำหน้าที่ด้วยจุดมุ่งหมายหลักคือ ผลประโยชน์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้กรรมการสภาฯ ทำหน้าที่ด้วยเป้าหมายตรงกัน นี่คือวิธีรับมือ COI ของผม ในฐานะนายกสภาฯ

ในทางส่วนตัว ผมมีความเชื่อหรือยึดถือส่วนตัวว่า เมื่อไปทำงานให้หน่วยงานใด ผมต้องระมัดระวังไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม เช่น ไม่ยอมรับฝากคนเข้าทำงาน โดยที่ถ้ารับฝาก ผมก็จะได้บุญคุณจากคนที่มาฝาก แต่องค์กรอาจได้คนด้อยความสามารถมาทำงาน หรือเข้ามาทำงานแบบมี “ปลอกคอ”

สาระในการสัมมนา ไม่ตรงกับ COI ในกิจการด้านสังคมตามความเข้าใจของผมเลย เป็นการให้ความรู้แก่กรรมการบริษัท ให้ “ดมกลิ่น” พบจุดเริ่มต้นหรือร่องรอยของสิ่งที่เขาเรียกว่า “ความขัดแย้งทางผลประโยชน์” แต่ผมเรียกว่า “การทุจริต” เสียแต่ต้น และป้องกันความเสียหายจากการแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบได้

COI ในวงการธุรกิจเป็นเรื่องร้ายแรงกว่า COI ในภาคสังคมอย่างมากมาย ทำให้ผมมีคำถามกับตนเองว่า COI ในวงการการเมืองเป็นอย่างไร

IOD (Thai Institute of Directors) ผู้จัดการสัมมนานี้ร่วมกับบริษัท PWC (PriceWaterhouseCoopers) พยายามนำเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน/ความขัดแย้งของผลประโยชน์/การขัดกันแห่งผลประโยชน์ออกสู่สังคมไทย ทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ ผมมองว่ามีประโยชน์มาก

วิธีคิดต่างๆ คือ ให้ตอบคำถามว่า “ตัดสินใจเพื่อใคร” และให้ตั้งข้อสงสัยต่อ “การถ่ายเทผลประโยชน์” และการใช้

ข้อมูลภายใน (inside information)

พรบ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551 ระบุในมาตรา 89/11 ดังนี้ “การกระทำความผิดต่อไปนี้ ซึ่งเป็นผลให้กรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง ได้รับประโยชน์ทางการเงินอื่นนอกเหนือจากที่พึงได้ตามปกติ หรือเป็นเหตุให้บริษัทได้รับความเสียหาย ให้สันนิษฐานว่าเป็นการกระทำที่ขัดหรือแย้งกับประโยชน์ของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ

(1) การทำธุรกรรมระหว่างบริษัทหรือบริษัทย่อยกับกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง โดยไม่เป็นไปตามมาตรา 89/12 หรือมาตรา 89/13

(2) การใช้ข้อมูลของบริษัทที่ล่วงรู้มา เว้นแต่เป็นข้อมูลที่เปิดเผยต่อสาธารณชนแล้ว หรือ

(3) การใช้ทรัพย์สินหรือโอกาสทางธุรกิจของบริษัทในลักษณะที่เป็นการฝ่าฝืนหลักเกณฑ์หรือหลักปฏิบัติทั่วไปตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนประกาศกำหนด”

กรรมการบริษัท มีหน้าที่รักษาผลประโยชน์ของเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น มีความสามารถในการป้องกันความเสียหายจาก COI โดยต้องเข้าใจขั้นตอนทางธุรกิจ และจับจุดน่าสงสัยได้ ผมไปฟังสัมมนานี้ ได้รับความรู้ในระดับ “เปิดกะโหลก”

ในช่วงการอภิปรายภาคปฏิบัติ ผมขอการอภิปรายของคุณปลิว มังกรกนก ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บมจ. ธนาคารทิสโก้ มากที่สุด ที่กล่าวว่า substance สำคัญกว่า form และ substance เชื่อมโยงกับจิตสำนึก

มีการกล่าวถึงเส้นแบ่งระหว่าง COI กับ fraud หรือการทุจริต และโยงไปสู่มาตรการปกป้องผู้ให้เบาะแส (whistle bower)

บริษัท มี “ญาติ” (related party) และในกลุ่มบริษัท ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 400 กว่าบริษัท มีการทำธุรกิจระหว่าง “ญาติ” ถึง 25% ของธุรกรรมทั้งหมด ยิ่งเป็น “ญาติ” หลายชั้น และยุ่งเหยิง ตรวจสอบยาก การระมัดระวังตรวจสอบ COI จึงยาก

เครื่องมือป้องกันของบริษัทคือ คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการตรวจสอบทำงานร่วมกับ กลต. ในลักษณะทำไปเรียนรู้ไป

มีการยกตัวอย่างผู้ถือหุ้นรายใหญ่เอาเปรียบรายย่อย ผู้บริหารและกรรมการร่วมมือกันเอาเปรียบผู้ถือหุ้น การอภิปรายโยงไปสู่ประเด็นคอร์ปชั่น การจกรายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัทอย่างละเอียดว่าใครเห็นด้วยหรือไม่ เห็นด้วยกับมติที่ล่อแหลมต่อ COI

ผมได้เข้าใจที่พึ่งของคณะกรรมการบริษัท ในการป้องกัน COI ว่ามี 2 ด้านคือ ด้านอดีต คือ คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) และด้านอนาคต คือ Compliance Committee/Unit และได้ความรู้ไว้ตั้งคำถาม ในฐานะกรรมการบริษัท

ผู้อภิปรายท่านหนึ่งฉาย “เครือญาติ” ของบริษัทที่ท่านเป็นประธาน ทำให้ผมเข้าใจซึ่งตามชื่อของการสัมมนาว่ากรรมการบริษัทต้องระวังตัวในเรื่อง COI อย่างไร และได้เห็นวิธีการออกกฎหมาย และใช้ IOD เป็นกลไกส่งเสริมการบังคับใช้กฎหมาย

ผมได้เรียนรู้วิธีการจัดการระบบ ที่เป็นระบบธุรกิจทุนนิยม มีการออกกฎหมายคือ พรบ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ มี กลต. เป็นหน่วยงานบังคับใช้กฎหมายเสริมด้วย “หน่วยวิชาการ” คือ IOD ทำหน้าที่พัฒนาทักษะในการดำเนินการ ทั้งตามกฎหมาย และตามหลักคุณธรรมจริยธรรม เป็นโลกของหลักทรัพย์นิยม

บอร์ด กับการระดมทุน

ระหว่างอ่านหนังสือ John Carver. Boards that Make a Difference : A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations. 3rd Ed., 2006. และผู้เขียนระบุ “ผลผลิตรอง” อย่างหนึ่งของ บอร์ด คือ การระดมทุน (fundraising) ผมก็เถียงในใจว่า สำหรับมหาวิทยาลัยไทย เรื่องการระดมทุนมีข้อคิดอยู่ 2 เรื่องคือ (1) บอร์ด มีนายน้อยกว่าฝ่ายจัดการ (2) ควรเปลี่ยนจาก “การระดมทุน” เป็น “การระดมทรัพยากร” โดยตีความคำว่า “ทรัพยากร” ให้กว้าง หรือจะใช้คำว่า ทุน ก็ได้ โดยต้องตีความให้กว้างกว่าทุนที่เป็นเงิน

เรื่องการหาเงินบริจาคหรือเงินงบประมาณในมหาวิทยาลัยไทยนั้น หน่วยงานที่มีโรงพยาบาลจะมีพลังมาก โดยอาจเปิดรับบริจาคทั่วไป หรือจัดงานการกุศลโดยเชิญผู้มีบารมีมาเป็นประธาน ที่จริงแม้ไม่ใช่โรงพยาบาล แต่เป็นมหาวิทยาลัยโดยทั่วไป ก็อาจรณรงค์หาเงินได้ เป็นความสามารถเฉพาะตัวบุคคลและการมีพรรคพวก นายกสภ่าอย่างผมไม่มีฤทธิ์เลย

ผมมีความเห็นว่า assets (สินทรัพย์) สำหรับทำหน้าที่มหาวิทยาลัยนั้น มีมากกว่าเงินมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินทรัพย์ทางปัญญา ที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยสามารถเชื่อมโยงให้ฝ่ายจัดการเข้าถึงได้ง่าย ผมพบว่าในหลายกรณีฝ่ายจัดการไม่มองว่าเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่จะเอามาสร้างผลงาน สินทรัพย์ดังกล่าวก็ถูกละเลยไป คือไม่สามารถแปลงสินทรัพย์เป็นทุนได้ เป็นอย่างนี้บ่อยมาก เรื่องอย่างนี้น่าจะเป็นฝีมือของการจัดการ คำว่า “แปลงสินทรัพย์เป็นทุน” ในองค์กรชนิดที่เป็นมหาวิทยาลัยต้องเน้นทุนปัญญา (intellectual capital)



หน้าที่หลักของ บอร์ด : กำหนดเป้าหมายสุดท้าย (Ends)

ใช้คำว่า “เป้าหมายสุดท้าย” (Ends) เพื่อให้ต่างจากคำว่า “วิสัยทัศน์” (Vision) ซึ่งเป็นคำสำหรับฝ่ายจัดการ (management) ส่วน “เป้าหมายสุดท้าย” เป็นคำสำหรับฝ่ายกำกับดูแล (governance)

Governance มุ่งที่เป้าหมายสุดท้าย (Ends) และต้องระวังไม่หลงไปกำหนด หรือพอใจ ที่กระบวนการหรือวิธีการ (Means) ซึ่งเรามักจะหลงกันบ่อยมาก

Management มุ่งที่วิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission), และการลงมือทำ (Execution)

หน้าที่หลักของ บอร์ด คือมุ่งบรรลุภาพใหญ่ ภาพที่มองภายนอกองค์กร มองออกไปนอกองค์กร มองไปข้างหน้า หรืออนาคต

บอร์ด ต้องไม่เข้าไปทำงานด้านการจัดการ ไม่เปลอเข้าไป “ช่วย” จนเกิดความสับสน หรืออาจนำไปสู่ผลประโยชน์ทับซ้อน และที่สำคัญที่สุด ทำให้ไม่ได้ทำงานที่สำคัญที่สุดของ บอร์ด คืองานกำกับดูแลเชิงนโยบาย โดยใช้

Policy Circle ที่มี 4 quadrant คือ (1) กำหนดเป้าหมายสุดท้ายขององค์กร (2) กำหนดภารกิจของ บอร์ด เอง (3) กำหนดวิธีการจัดการ (โดยกำหนดข้อห้าม) และ (4) กำหนดความเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายกำกับดูแลกับฝ่ายจัดการ

เป้าหมายสุดท้าย (Ends) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เกิดขึ้นในสังคมภาพรวม สิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร ถือเป็นวิธีการ (Means)

เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายสุดท้าย ก็ต้องมีการประเมินผลการดำเนินการขององค์กรว่ามีการบรรลุเป้าหมายสุดท้ายเพียงใด การประเมินนี้ยากมาก และไม่เป็นที่คุ้นเคยแต่ก็ต้องหาทางประเมิน หลักสำคัญของการประเมินคือต้องประเมินที่ภายนอกองค์กร

Ref. : John Carver. Boards that Make a Difference : A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations. 3rd Ed., 2006, pp. 79 - 114.

4 ม.ค. 52



หน้าที่หลักของ บอร์ด : วิธีกำกับดูแลฝ่ายจัดการ

หลักความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายกำกับดูแลกับฝ่ายจัดการ คือ (1) ฝ่ายกำกับดูแลอย่าเข้าไปยุ่งกับงานจัดการ (2) ฝ่ายกำกับดูแลมอบอำนาจให้ฝ่ายจัดการทำงานแบบสร้างสรรค์ได้อย่างอิสระ โดยวิธีการที่แนะนำคือกำหนดข้อห้ามไว้ นอกจากที่ห้ามแล้ว ฝ่ายจัดการสามารถทำได้

โดยต้องไม่ลืมว่า บอร์ด ได้กำหนดหลักการอื่นๆ ไว้ใน Policy Circle ที่มี 4 quadrant แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดเป้าหมายสุดท้ายขององค์กร ก็จะเป็น “ธงนำ” ให้แก่ฝ่ายจัดการได้เป็นอย่างดี

การกำหนดข้อห้ามให้แกฝ่ายจัดการนั้น ก็คือการกำหนดจริยธรรมและความรอบคอบนั่นเอง ซึ่งมักเป็นการกำหนดกว้างๆ วิธีกำหนดเช่นนี้จะทำให้ฝ่ายจัดการสามารถหาทางบรรลุเป้าหมายสุดท้ายได้หลายแนวทาง มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้ฝ่ายจัดการสามารถใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ได้เต็มที่

Ref. : John Carver. Boards that Make a Difference : A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations. 3rd Ed., 2006, pp. 79 - 114

4 ม.ค. 52

หน้าที่ของ บอร์ด : หน้าที่ผู้นำ (leadership) ผ่านการกำหนดนโยบาย

- เป็นนโยบายระดับคุณค่า
- แตกต่างจากนโยบายของฝ่ายบริหาร ของฝ่ายบริหารเน้น hands on ของฝ่ายกำกับเน้น hands off
- เป็นนโยบายแบบ result-focused ไม่ใช่ means-focused

- กำหนดเฉพาะวงนอกๆ ของ Policy Circle
- กำหนด ให้ครบทั้ง 4 quadrant ของ Policy Circle : (1) เกี่ยวกับกระบวนการทำหน้าที่ของบอร์ดเอง (2) เกี่ยวกับผลต่อสังคม (3) เกี่ยวกับกระบวนการจัดการ (4) เกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายกำกับ กับฝ่ายจัดการ ซึ่งส่วนหนึ่งคือการมอบอำนาจให้ทำหน้าที่แทน

- หัวใจ คือ ตอบคำถามว่า ทำไมต้องมีองค์กรนี้ องค์กรนี้มีคุณค่าอย่างไรต่อสังคมที่องค์กรอื่นไม่มี จะกำกับดูแลอย่างไรองค์กรจึงจะมีคุณค่าเช่นนั้นได้จริง

Ref. : John Carver. Boards that Make a Difference : A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations. 3rd Ed., 2006, pp. 55 - 77.

4 ม.ค. 52

บอร์ด กับการดูแลตนเอง

บอร์ด ทำหน้าที่เป็นตัวแทนเจ้าของ เป็นกลไกความรับผิดชอบต่อ (accountability) ต่อเจ้าของ

สำหรับองค์กรภาครัฐและองค์กรไม่คำกำไร “เจ้าของ” คือสาธารณชน ไม่ใช่ผู้ออกเงิน และไม่ใช้รัฐบาล ความเป็นเจ้าของเน้นที่ความสัมพันธ์เชิงจริยธรรมมากกว่าเชิงกฎหมาย หน้าที่หลักของ บอร์ด คือทำให้เกิดความเชื่อมั่น (trust) จากสาธารณชนต่อองค์กร

ความสัมพันธ์เชิงความเชื่อมั่นที่บอร์ดสร้างขึ้นนี้ ความสัมพันธ์ต่อ “เจ้าของ” สำคัญกว่าความสัมพันธ์ต่อพนักงานขององค์กร คือ บอร์ด ต้องเน้นสร้างความสัมพันธ์ภายนอกมากกว่าความสัมพันธ์ภายใน

บอร์ด ต้องนำเสนอผลผลิตหลัก 3 อย่าง

- ความเชื่อมโยงกับเจ้าของ
- เอกสารระบุนโยบายกำกับดูแล (ตาม 4 quadrant ของ Policy Circle)
- หลักฐานรับรองว่าองค์กรได้กระทำการกิจที่กำหนดไว้อย่างดี

นอกจากนั้น บอร์ด ยังอาจนำเสนอผลผลิตรองด้วยก็ได้ เช่น การกำหนดกฎข้อบังคับ การระดมทุน

Ref. : John Carver. Boards that Make a Difference : A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations. 3rd Ed., 2006, pp. 185 - 213.

4 ม.ค. 52

การประชุมสภามหาวิทยาลัย แบบชายฉลาด

วันที่ 25 และ 27 ธ.ค. 51 ผมได้สัมผัสการประชุมสภามหาวิทยาลัยแบบชายฉลาดถึง 2 ครั้งในเวลาใกล้ๆ กัน ทำให้อดเอามาบันทึก ลปร. กันไม่ได้

ครั้งแรกเป็นการประชุมสภาอาศรมศิลป์ ที่มี ศ. ระพี สาคริก เป็นนายกสภา ประชุมเมื่อวันที่ 25 ธ.ค. 51 เขาจัดประชุมแบบให้กรรมการไปเข้าห้องปฏิบัติการการเรียนรู้ของนักศึกษา คือชุมชนทำวงที่อยู่ตรงกันข้ามกับประตูเข้าม. ศิลปากรวังท่าพระ ด้านถนนมหาราช แล้วขอให้กรรมการเสนอแนะวิธีการเรียนรู้ของนักศึกษา ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบลงมือทำจริง คือเข้าไปจัดกระบวนการเรียนรู้เรื่องราวของ

ชุมชน และออกแบบฟื้นฟูอาคารสถานที่ (กายภาพ) เพื่อพัฒนาชุมชนในทุกๆ ด้าน

สภาฯ นี้ เน้นการให้คำแนะนำต่อผู้บริหารและผู้รับผลประโยชน์ ไม่ได้เน้นการกำกับดูแล แบบที่แนะนำไว้ในหนังสือ John Carver. Boards that Make a Difference : A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations. 3rd Ed., 2006.

ครั้งหลังเป็นการประชุมสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่เป็นสภามหาวิทยาลัยที่มีกรรมการมากที่สุดที่ผมเคยเห็น คือกว่า 60 คน นี่ก็เช่นเดียวกัน เน้นจัดวาระการประชุมเพื่อขอคำแนะนำ โดย 80% ของผู้พูดเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ มอ. มีวิธีการนำเอาคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิไปดำเนินการ เกิดการสร้างสรรค์ได้ดีมาก ในขณะที่มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่รับฟังคำแนะนำของกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิแบบ เข้าหูซ้ายทะลุหูขวา บางแห่งกรรมการสภาฯ ลงมติให้ทำอย่างหนึ่ง ผู้บริหารไปร่างนโยบายตรงกันข้ามแบบแอบๆ ก็เคยมี ในคราวนั้นผมเป็นผู้ยกมือท้วง ทำให้ผู้ใหญ่ที่เป็นกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านประทับใจในความตรง (ซื่อป้อ) ของผม ท่านบอกว่าท่านท้วงมาบ่อยจนเบื่อที่จะท้วงแล้ว ท่านผู้นี้เป็นถึงอดีตปลัดกระทรวงและเสียชีวิตแล้ว

แต่ผมว่ามหาวิทยาลัยที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ต้องมีวิธีการประชุมสภาฯ ที่มีพลังกว่านั้น คือต้องสามารถทำหน้าที่ Policy Governance และ Generative Governance ได้อย่างแท้จริง สร้างความเชื่อถือให้แก่ “เจ้าของ” ได้อย่างแท้จริง

4 ม.ค. 52

สรุปการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างนายกสภามหาวิทยาลัยเรือ ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษา ครั้งที่ 1-7*



สถาบันคลังสมองของชาติ ภายใต้มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย ได้จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนายกสภามหาวิทยาลัยระหว่าง วันที่ 8 พฤษภาคม ถึง 21 พฤศจิกายน 2551 รวม 7 ครั้ง ซึ่งในการประชุมแต่ละครั้งนั้น เป็นการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของนายกสภามหาวิทยาลัยโดยแบ่งเป็นกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (มทร.) วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ (มรภ.) วิทยาลัยชุมชน (วชช.) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ม.กำกับ) และมหาวิทยาลัย/วิทยาลัย/สถาบันเอกชน สาระสำคัญจากการประชุมทั้ง 7 ครั้ง สรุปได้ดังนี้

* รายละเอียดรายงานการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนายกสภามหาวิทยาลัยเรื่องธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษาครั้งที่ 1-7 มีให้ดาวน์โหลดที่เว็บไซต์ของสถาบันคลังสมองของชาติ <http://www.knit.or.th/ugi>

1 การบริหารงานและธรรมาภิบาล ในมหาวิทยาลัย

ที่ประชุมนายกสภาฯ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอนว่า สถาบันอุดมศึกษามีการเปิดหลักสูตรค่อนข้างมาก ทั้งๆ ที่ขาดความพร้อมโดยเฉพาะจำนวนคณาจารย์ จึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพทางด้านวิชาการและคุณภาพนิสิตนักศึกษา อีกทั้งคุณภาพในการผลิตบัณฑิตลดลงเนื่องจากความไม่ชัดเจนในเรื่องงบประมาณของรัฐบาล ทำให้มหาวิทยาลัยบางแห่งต้องหารายได้เลี้ยงตัวเอง บางมหาวิทยาลัยมีปัญหาด้านศักยภาพในการสร้างหลักสูตรเพื่อให้เกิดลักษณะเฉพาะหรือลักษณะเด่นของแต่ละแห่ง ส่วนในด้านธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยนั้น ที่ประชุมนายกสภาฯ มีความคิดเห็นว่า นอกจากให้ความสำคัญในด้านการบริหารงานมหาวิทยาลัยแล้ว ควรให้ความสำคัญในด้านของอาจารย์ บุคลากร และนิสิตนักศึกษาด้วย นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นว่า ธรรมาภิบาลเป็นปัญหาใหญ่ในเชิงปฏิบัติการของบางมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะกรณีการขาดความร่วมมือระหว่างนายกสภาฯ กับผู้บริหารมหาวิทยาลัย และการขาดทิศทางการร่วมกัน

2 การกำกับดูแลระบบอุดมศึกษา

ที่ประชุมนายกสภาฯ มีความเห็นว่า ในการกำกับดูแลอุดมศึกษา ควรให้น้ำหนักกับภาพรวมของระบบ มากกว่า การกำหนดรายละเอียด เงื่อนไขหรือข้อกำหนดการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย และมีความคิดเห็นว่า กพอ. และ สกอ. ควรประสานความร่วมมือกันให้มากขึ้นเพื่อให้ประเด็นเรื่องบุคลากรและหลักสูตร ไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนในด้านกรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (ระยะที่ 2) นั้น ควรมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามกรอบแผนฯ เป็นระยะ เพื่อช่วยในการปรับปรุงกรอบแผนฯ และการปฏิบัติงานของหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกรอบแผนฯ ได้มากขึ้น นอกจากนี้ ทุกมหาวิทยาลัยควรมีการจัดทำแผนมหาวิทยาลัย ให้มีความสอดคล้องกับกรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (ระยะที่ 2) ด้วย

3 คุณภาพการเรียนการสอน

ที่ประชุมนายกสภาฯ มีความเห็นว่า คณาจารย์รุ่นใหม่ส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น และควรมีการพัฒนาคุณธรรมของคณาจารย์ควบคู่ไปด้วย อย่างไรก็ตาม คณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีลักษณะเป็นนักธุรกิจ (Good Saleman) และขาดแนวคิด (Idea) ในการไปชักชวนภาคอุตสาหกรรมเข้ามาร่วมมือ มหาวิทยาลัยจึงควรส่งเสริมให้คณาจารย์มีโอกาสแสวงหาประสบการณ์นอกมหาวิทยาลัยมากขึ้น ส่วนในด้านการเรียนการสอน ควรส่งเสริมให้นักศึกษามีโอกาสเรียนรู้จากผู้มีความรู้ซึ่งอยู่ในภาคส่วนอื่นๆ ด้วย และควรกระตุ้นให้นิสิตนักศึกษารู้จักการชวนขายใฝ่รู้ และลงมือปฏิบัติงานจริง เพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ และหากมหาวิทยาลัยใดต้องการสร้างบัณฑิตวิทยาลัย (Graduate School) ควรชวนเอกชนเข้ามาร่วม



ทำงานวิจัยด้วย นอกจากนี้ในภาพรวมระดับประเทศ ควรมีมหาวิทยาลัย 2 ลักษณะ คือมหาวิทยาลัยที่สอนทุกสาขาวิชา (Universal University) และมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง (Specialise University) โดยมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งควรแบ่งพื้นที่กันสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ (Excellence)

4 แนวทางการพัฒนา 4 นายกลักษณ์มหาวิทยาลัย

ที่ประชุมนายกสภาฯ มีการแสดงความคิดเห็นในเรื่องนี้อย่างกว้างขวาง ซึ่งสรุปได้ 3 ประเด็นคือ หลักสูตรธรรมาภิบาลสำหรับนายกสภาฯ ที่ประชุมนายกสภาฯ และการจัดตั้งสถาบันธรรมาภิบาล

4.1 หลักสูตรธรรมาภิบาลสำหรับนายกสภาฯ ที่ประชุมนายกสภาฯ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าสมควร มีหลักสูตรสำหรับนายกสภาฯ แต่ไม่ควรเป็นแบบบรรยายอย่างเดียว (Lecture-based) ควรเป็นกรณีศึกษา (Case-study based) และควรเริ่มจากกรณีที่ประสบความสำเร็จ (Success case) และวิธีการปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัย ก่อน จากนั้นจึงเป็นจุดอ่อนหรือจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขของมหาวิทยาลัย และควรพัฒนากรณีศึกษาของต่างประเทศเข้ามาประกอบในหลักสูตรด้วยเช่นกัน ในด้านชื่อหลักสูตรอาจใช้ชื่อว่า “หลักสูตรการจัดการอุดมศึกษา” หรือ “หลักสูตร



ที่ประชุมนายกสภามหาวิทยาลัยทั่วประเทศ ปีละ 2-3 ครั้ง เพื่อพบปะแลกเปลี่ยนประสบการณ์ อีกทั้งยังเป็นการสร้างระบบขึ้นมาช่วยกันและกัน รวมทั้งประเมินกันเอง ส่วนรูปแบบการประชุมนายกสภาฯ นั้น ควรจัดเป็นลักษณะของเวทีเสวนา (Forum) ที่ไม่เคร่งครัดในพิธีการ มากกว่าการจัดตั้งเป็นองค์กฤษฎีกา และควรจัดทั้งเวทีเล็ก (ประมาณ 1-2 เดือนต่อครั้ง ไม่เป็นทางการ) และเวทีใหญ่ (ปีละครั้ง) และควรมี 2 เวทีเสวนา คือ เวทีเสวนาสำหรับนายกสภาฯ และ เวทีเสวนาสำหรับกรรมการสภาฯ นอกจากนี้ ยังเสนอให้มี “ชมรมสภามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย” ซึ่งจะมีทั้งนายกสภาฯ และกรรมการสภาฯ เข้าร่วมประชุม อีกทั้งยังเสนอให้มี “สำนักงานเลขานุการสภามหาวิทยาลัย” อีกด้วย ในขณะเดียวกันมีการเสนอให้ม.ก.ก.บ.ทั้ง 13 แห่ง รวมตัวกันเป็นกลุ่มผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างพลังในการเรียกร้อง และต่อรอง รวมทั้งรักษาระบบการศึกษาให้สามารถดำรงรอดพ้นจากอำนาจการเมือง โดยเสนอให้สถาบันคลังสมองของชาติเป็นเลขานุการที่ประชุมนายกสภาฯ

4.3 การจัดตั้งสถาบันธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย
นายกสภาฯ มีความเห็นชอบกับการจัดตั้งสถาบันธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย ในลักษณะ IOD เพื่อให้บริการด้านต่างๆ แก่นายกสภาฯและกรรมการสภาฯ โดยให้จัดอบรมในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง และเสนอให้สถาบันคลังสมองของชาติเป็นผู้ดำเนินการ ภายใต้การสนับสนุนจาก สกอ.

ธรรมาภิบาลในระดับอุดมศึกษา” อีกทั้งยังเสนอให้มีหลักสูตรสำหรับผู้ที่กำลังจะเป็นนายกสภาฯ หรือกรรมการสภาฯ ด้วย และควรเสริมความรู้เกี่ยวกับอุดมศึกษาให้กรรมการสภาฯ ด้วย นอกจากนี้ ควรให้มหาวิทยาลัยทุกแห่งได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน โดยอาจมีการปรับพื้นฐานเพื่อสร้างความพร้อมก่อนเข้าสู่หลักสูตร หรือปรับหลักสูตรหรือกรณีศึกษาที่ใช้ให้เกิดความเหมาะสมกับผู้เข้าอบรม ควรเชิญผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors : IOD) มาหารือเกี่ยวกับหลักสูตรด้วย ส่วนเป้าหมายในระยะแรกควรเป็นกรรมการสภาฯ หรือกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิก่อน เพราะส่วนมากมาจากภาคส่วนอื่นๆ นอกจากนี้ ควรเชิญบุคคลที่น่าเชื่อถือ เช่น องคมนตรี รัฐมนตรี มาเข้าร่วมด้วยเพื่อสร้างแรงจูงใจ

4.2 ที่ประชุมนายกสภามหาวิทยาลัย นายกสภาฯ มีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่อง เห็นชอบกับการจัดให้มี

5 บทบาท/หน้าที่ของ สภามหาวิทยาลัย

มีหัวข้อในการแลกเปลี่ยน 2 ประเด็น คือ สำนักงาน สภามหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย

5.1 สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ที่ประชุมนายกสภาฯ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามหาวิทยาลัยควรมีสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่มีความเป็นอิสระจากอำนาจของฝ่ายบริหาร และควรมีสำนักรงงานเลขานุการสภาฯ พร้อมทั้งอนุกรรมการชุดต่างๆ ในการติดตามงานแต่ละด้านด้วย นอกจากนี้ ที่ประชุมนายกสภาฯ มีความคิดเห็นว่า สำนักงานสภาฯ ควรทำหน้าที่ 2 ส่วนคือ ประสานงาน (Coordinator) และติดตาม (Monitor) การดำเนินงาน อันเป็นผลมาจากมติ สภามหาวิทยาลัย ไม่ใช่ สถานที่รับเรื่องราวร้องทุกข์ของคณาจารย์ ซึ่งกรณีตัวอย่างคือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีสำนักงานสภามหาวิทยาลัยแล้ว มีเลขานุการสภาฯ ซึ่งแต่งตั้งรองอธิการบดีให้มารับตำแหน่งนี้แบบเต็มเวลา

5.2 สภามหาวิทยาลัย ที่ประชุมได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในเรื่องโครงสร้างและจำนวนสมาชิกสภาฯ และบทบาทหน้าที่ของสภาฯ

- **ด้านโครงสร้าง** ที่ประชุมนายกสภาฯ มีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยบางแห่ง นิยมสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีสถานภาพทางสังคมสูงมาเป็นนายกสภาฯ และกรรมการสภาฯ แต่บุคลากรเหล่านี้มักไม่มีเวลาดังนั้นควรมีแนวทางการปฏิบัติ (Guideline) ที่ชัดเจนสำหรับนายกสภาฯ และกรรมการสภาฯ นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดคุณลักษณะของกรรมการสภาฯและวิธีการสรรหาไว้อย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับกรรมการสรรหา และควรใช้บุคคลภายนอกเป็นกรรมการสรรหา เพื่อสร้างคุณภาพให้กับ สภาฯ เพราะมหาวิทยาลัยบางแห่งมีการตั้งบอร์ดจากคนในครอบครัว มีการเล่นพรรคเล่นพวกในการตั้งบอร์ด นอกจากนี้ นายกสภาฯ ยังมีความเห็นว่า แม้ว่ากรรมการสภาฯ มีคุณภาพสูง แต่หากแต่ละหน่วยงาน (Unit) ของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะระดับกลาง ขาดผู้มีความรู้ความสามารถด้านการบริหาร อาจทำให้สภามหาวิทยาลัยต้องทำงานหนักขึ้น จึงควรให้มีการฝึกบุคลากรที่จะมาเป็นผู้บริหารระดับกลาง สำหรับประเด็นการแก้ไขปัญหาโครงสร้างสภาฯ มีการ



เสนอให้ลดจำนวนฝ่ายบริหารและอาจารย์ภายในมหาวิทยาลัยลง

- **ด้านจำนวนสมาชิกสภาฯ** ที่ประชุมนายกสภาฯ มีความคิดเห็นว่า โครงสร้างสภาฯ ของบางมหาวิทยาลัย ไม่ได้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพราะกฎระเบียบที่กำหนดให้จำนวนผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีจำนวนเท่ากับ หรือมากกว่าจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก นอกจากนี้ ยังมีความคิดเห็นว่า เลขานุการสภาฯ และกรรมการสภาฯ บางแห่งขาดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตัวเอง สภาฯ ของบางมหาวิทยาลัย ถูกครอบงำโดยผู้บริหาร บางมหาวิทยาลัยไม่มีที่ประชุมคณบดีทำให้ไม่มีการถ่วงถ่วงวาระเข้าสภาฯ บางมหาวิทยาลัยขาดกฎระเบียบรองรับเรื่องการให้อำนาจตรวจสอบฝ่ายบริหาร อีกทั้งการขาดโครงสร้างที่เชื่อมโยงกันระหว่างนายกสภาฯ มหาวิทยาลัย รวมทั้งมีรูปแบบการบริหารจัดการแบบรวมศูนย์อำนาจในมหาวิทยาลัยบางกลุ่ม เป็นต้น
- **ด้านบทบาท/หน้าที่สภาฯ** ที่ผ่านมานายกสภาฯ มีความคิดเห็นว่า ในภาพรวมสภามหาวิทยาลัยของไทยเป็นทั้งองค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแล (Governing board) และองค์กรที่ได้รับมอบหมายให้จัดการดูแล (Trustee board) ขณะทำงานหลักที่อยู่ในความรับผิดชอบของสภาฯ คือ การกำหนดนโยบาย วางเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งปัจจุบัน สภาฯ ให้ความสำคัญกับเรื่องงาน ในด้านการบริหารบุคคลและการจัดส่วนราชการเป็นหลัก ขณะที่ยังมีเรื่องงานอีก 2 ส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสภาฯ เช่นกัน คือ ด้านการเงินและการตรวจสอบ



อาทิ การประเมินผลงานของอธิการบดี เป็นต้น
สภาฯ ไม่ควรทำงานประเภทที่เรียกว่าการบริหารใน
ระดับจุลภาค (Micro management) เพราะสภาฯ
อาจมีความเข้าใจกลไกการทำงานในมหาวิทยาลัย
น้อยกว่าฝ่ายบริหาร หรือมีการจัดลำดับความสำคัญ
ของเรื่องผิดไปจากที่ควรเป็น มีการเสนอว่า รูปแบบ
สภานั้นควรเป็นผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติ
งานในมหาวิทยาลัยในลักษณะเชิงรุกแบบ
Commissioner มากกว่าเป็นแค่คณะกรรมการ
พิจารณาเรื่องที่เข้าสู่วาระการประชุมในลักษณะ
Committee และเสนอแนะว่า ในการทำหน้าที่ของ
สภานั้น ต้องมีกระบวนการแสวงหาข้อเท็จจริง มี
การกำหนดกรอบและกฎเกณฑ์ในเรื่องต่างๆ ที่อยู่ใน
หน้าที่ของสภาฯ เช่น การตั้งหน่วยงานใหม่ การ
กำหนดกรอบวาระการประชุมให้ชัดเจน รวมทั้งมี
เลขานุการสภาฯ ที่กลั่นกรองเรื่องต่างๆ อย่างตรงไป
ตรงมาเพื่อประโยชน์สูงสุดของมหาวิทยาลัย เป็นต้น
นอกจากนี้ มีความคิดเห็นที่ว่า เส้นแบ่งการทำงาน
ระหว่างผู้บริหารของบางมหาวิทยาลัย กับกรรมการ
สภาฯ ไม่ชัดเจน นำไปสู่ปัญหาและอุปสรรคในการ
บริหารงาน

6 ปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

มี 2 ประเด็น คือ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
ของมหาวิทยาลัย และข้อเสนอแนะอื่นๆ

6.1 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐ นอกจากมีปัญหาในเรื่องงบประมาณและ
บุคลากรแล้ว ยังมีปัญหาในเรื่องการถูกตรวจสอบด้วย

มาตรการและวิธีการเดิมของรัฐ พ.ร.บ. สภาวิชาการมีความ
ทื่อทะ นโยบายรัฐไม่ให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษาอย่าง
จริงจัง และบางครั้งมีการแทรกแซงจากทางการเมืองด้วย
เช่นระบบการให้ทุนการศึกษา เป็นต้น ปัญหาความขัดแย้งใน
การบริหารภายในมหาวิทยาลัย และประเด็นการขาดความรู้
ความเข้าใจในการสร้างความร่วมมือระหว่างภาคธุรกิจ
เอกชนกับมหาวิทยาลัย

มทร. และ มรภ. ได้นำเสนอปัญหาและอุปสรรคของ
การดำเนินงานในมหาวิทยาลัยในประเด็นอื่นๆ นอกเหนือ
จากที่กล่าวมาแล้วหลายประเด็น เช่น ปัญหาคุณธรรม
จริยธรรมระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา การขาดความสามัคคี
ในหมู่มหาวิทยาลัย การลดทอนบทบาทของสภาฯ การออก
กฎหมายบังคับบอร์ด การขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการ
วิจัย รวมทั้งมีการลอกหลักสูตรระหว่างกัน นอกจากนี้ กรรม
การสภาฯ และนายกสภาฯ ไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ทั้ง
จากมหาวิทยาลัยและจาก สกอ.

ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น มีประเด็นปัญหาที่เพิ่ม
เติมคือ ปัญหาคุณภาพการศึกษาของสถาบันเอกชน ปัญหา
การแย่งลูกค้า มาตรฐานการศึกษาและการตรวจสอบ ซึ่งไม่
เคยมีองค์กรประเมินมาทำหน้าที่ประเมินสิ่งต่างๆที่กำหนด
ให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติว่าได้ดำเนินการตามข้อกำหนดหรือไม่
ได้ผลเป็นอย่างไร

ในด้านวิทยาลัยชุมชนนั้น มีความคิดเห็นที่ว่า ภาพของ
วชช. ไม่ชัดเจน คนในพื้นที่ขาดความเข้าใจในบทบาท เป้า
หมายของ วชช. มีความทับซ้อนระหว่าง วชช. กศน. และ
อาชีวศึกษา ทั้งในเรื่องวิธีการจัดการเรียนการสอน เป้า
หมายการสอน หลักสูตร และกลุ่มผู้เรียน นอกจากนี้ ยังมี
ความคิดเห็นว่า วชช. ขาดความร่วมมือกับองค์กรและหน่วย
งานในระดับจังหวัดในพื้นที่ ทำให้ขาดข้อมูลท้องถิ่น ทั้ง
ประเด็นปัญหา จุดอ่อน จุดแข็งของท้องถิ่นในการจัดทำ
หลักสูตรท้องถิ่น ขาดระบบการตรวจสอบภายในด้านการเงิน
(Internal Audit System) รวมทั้งมีจุดอ่อนในเรื่องระบบ
การสรรหา/คัดเลือกผู้บริหาร

6.2 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

- หน่วยงานกำกับดูแล (กพอ.) ใช้เกณฑ์เดียวกันใน
การดูแลมหาวิทยาลัยทั้งหมด ทำให้มหาวิทยาลัย
บางแห่งไม่สามารถเข้าถึงทรัพยากรเท่าเทียมกับแห่ง
อื่นๆ เช่น เรื่องทุนพัฒนาอาจารย์ เป็นต้น



- หน่วยงานกำกับดูแล ส่งหนังสือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนายกสภาฯ ไปยังอธิการบดี ทำให้ กรรมการสภาฯ และนายกสภาฯ ไม่ได้รับข้อมูล ข่าวสารจากหน่วยงานกำกับดูแลโดยตรง
- สกอ. ควรปรับบทบาทคือ เปลี่ยนจากการทำหน้าที่กำกับดูแล (Regulator) มาเป็นผู้สนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลือ (Facilitator) หรือคุ้มครองผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย (Consumer Protection) เพื่อสนับสนุนทั้งด้านข้อมูลและกิจกรรมให้กับสำนักงานสภาฯ
- สกอ. ควรทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการสร้างความเข้าใจ ประสานสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาล องค์กรภาครัฐ นักการเมือง และสถาบันการศึกษาแต่ละกลุ่มที่มีความหลากหลาย รวมทั้งผลักดัน วางแนวทางสร้างการสนับสนุนทั้งด้านการเงิน บุคลากร และอื่นๆ ให้กับสถาบันการศึกษา เช่น ประสานงานเพื่อพัฒนาหลักสูตรให้เกื้อกูลต่อยอดระหว่างสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ กับ วชช. เช่น การสร้างความร่วมมือในการนำผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัย

ในพื้นที่มาต่อยอดทำเป็นหลักสูตรของ วชช. เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดระหว่างมหาวิทยาลัย วชช. และชุมชน

- การสร้างหลักสูตรของ วชช. ควรคำนึงถึงความสะดวกคล่องกับวิถีชีวิตของคนในพื้นที่ ความเป็นอยู่และความต้องการของชุมชน รวมทั้งควรลดขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนหลักสูตร
- สกอ. ควรจัดทำบันทึกข้อตกลงระหว่างองค์กรส่วนท้องถิ่นกับ วชช. โดยให้บุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กรส่วนท้องถิ่นมีโอกาสเข้าเรียนที่ วชช. (ให้สิทธิ์เบิกได้) เพื่อให้เกิดการเอื้อซึ่งกันและกัน
- สกอ. ควรใช้ระบบกองทุนเงินให้กู้ยืมที่ผูกกับรายได้ในอนาคต (กรอ.) (Income Contingent Loan : ICL) ในการหักภาษีเพื่อคืนทุน โดยให้บริษัทที่จ้างนักศึกษาที่กู้เงินเรียน ทำการหักภาษี ณ ที่จ่ายคืนให้กับ สกอ.

หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับ ธรรมาภิบาล ในต่างประเทศ



หน่วยงานที่จะแนะนำในครั้งนี เป็นหน่วยงานของ 3 ประเทศ คือ สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย และสหรัฐอเมริกา รวม 6 หน่วยงาน แต่ละหน่วยงานมีรายละเอียดพอสังเขปดังนี้

• Committee of University Chairs (CUC)

CUC เป็นหน่วยงานกลางของนายกสภามหาวิทยาลัย (University Chairs) ของประเทศสหราชอาณาจักร ซึ่งสมาชิกประกอบด้วยนายกสภา (Chair) ขององค์กรบริหาร (Governing Bodies) ของมหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆ ในอังกฤษ สกอตแลนด์ เวลส์ และไอร์แลนด์เหนือ CUC ได้รับการจัดตั้งในปี 1986 ภายใต้ชื่อ Committee of Chairmen of University Councils (CCUC) และเมื่อไม่นานมานี้ ได้เปลี่ยนชื่อมาเป็น Committee of University Chairs โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการขั้นสูงที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับและสถาบันอิสระ ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนองค์กรบริหารต่างๆ ในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ เผยแพร่และขยายผลวิธีปฏิบัติที่ดีในการบริหารงานมหาวิทยาลัยและประเด็นที่เกี่ยวข้อง ให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัย พัฒนาและขยายความสัมพันธ์อันดีระหว่างมหาวิทยาลัย และกับหน่วยงานภายนอก สนับสนุน และ/หรือทำการวิจัยเพื่อความเข้าใจ และ/หรือปรับปรุงการบริหารมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้น ตลอดจน ประสานงานในการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานด้านการบริหารงานที่ดีของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ CUC มีผลงานมากมาย เช่น การจัดทำ “Code of Practice for Governance in Higher Education” การจัดทำ “A Report to the CUC on : Good Practice in Six Areas of the Governance of Higher Education

Institutions” และการจัดทำ “CUC Report on the Monitoring of Institutional Performance and the Use of Key Performance Indicators” เป็นต้น

(<http://www.shef.ac.uk/cuc/index.html>)

• Leadership Foundation for Higher Education (LFHE)

Leadership Foundation for Higher Education (LFHE) ได้รับการจัดตั้งในปี 2003 โดย UUK (Universities UK) และ SCOP (Standing Conference of Principals) เพื่อทำหน้าที่ให้การสนับสนุน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการแก่นายกสภาฯ ของมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งในประเทศ สหราชอาณาจักร LFHE เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมและโครงการต่างๆ ของ CUC โดยมีพันธกิจเพื่อพัฒนาทักษะของผู้นำในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งสร้างความตระหนักในเรื่องวิธีปฏิบัติที่ดี พัฒนาหลักสูตรที่มีคุณภาพสูงและจัดให้มีการฝึกอบรม สนับสนุนวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนความเท่าเทียมกันและความหลากหลายของมหาวิทยาลัย และคัดเลือกนายกสภาฯ และผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักรที่มีผลงานดีเด่น มาขยายผลความสำเร็จของโมเดลการบริหารงานไปทั่วโลก โดยกิจกรรมของ LFHE มีทั้งกิจกรรมที่ให้ความสนับสนุนเป็นรายบุคคล รายกลุ่มหรือมหาวิทยาลัย การสร้างเครือข่ายธรรมาภิบาล การวิจัย และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนานาชาติ

(<http://www.lfhe.ac.uk/about/>)



- The University Chancellors' Council (UCC)

นายกสภามหาวิทยาลัยของออสเตรเลีย (Australia's University Chancellors) ได้มารวมตัวกันเป็นที่ประชุม นายกสภามหาวิทยาลัย (University Chancellors' Conference : UCC) และมีบทบาทอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัยหรือองค์กรบริหารอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย โดย UCC ได้ให้ความช่วยเหลือรัฐบาลกลางในการวางรูปแบบของ National Governance Protocols ซึ่งมีปรากฏใน Commonwealth Higher Education Support Act (HESA) 2003 และในเดือนมีนาคม 2007 ประธาน UCC ได้ประกาศว่า UCC ได้มารวม

ตัวกันเป็น The University Chancellors' Council หลังจากนั้น ที่ประชุมนายกสภาฯ (UCC) และสถาบันธรรมาภิบาลแห่งชาติ (National Institute for Governance : NIG) ได้จัดตั้ง University Governance Professional Development (UGPD) Program ขึ้นมาเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดหนึ่งใน Higher Education Support Act (HESA) 2003 ที่กำหนดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการฝึกอบรมโดยเฉพาะ ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดของ UGPD ต่อไป

(<http://www.universitygovernance.edu.au/UGPD/AboutUCC.htm>)

- National Institute for Governance (NIG)

NIG เป็นหน่วยประสานงานของ UGPD ซึ่งมีสำนักงานอยู่ที่มหาวิทยาลัยแคนเบอร์รา มีหน้าที่ศึกษาวิจัยในสหสาขาวิชา ศึกษาวิธีปฏิบัติและให้การศึกษาในเรื่องธรรมาภิบาลแก่หน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน และชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ ปรับปรุงกิจกรรมธรรมาภิบาลในออสเตรเลียและภูมิภาคนี้ให้ดีขึ้น กิจกรรมของ NIG ประกอบด้วย การจัดเวทีเสวนาทั้งเวทีสาธารณะและเวทีเฉพาะ การกำหนดหัวข้อวิจัย การให้คำปรึกษา การประเมินผลธรรมาภิบาล และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก NIG มีเครือข่ายกับหน่วยงานและผู้เชี่ยวชาญทั้งในออสเตรเลียและนานาชาติในเรื่องธรรมาภิบาลร่วมสมัย

(<http://www.governanceinstitute.edu.au/home>)

- University Governance Professional Development (UGPD) Program

โปรแกรม UGPD เป็นความร่วมมือระหว่าง UCC และ NIG ของออสเตรเลียที่เน้นประเด็นธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา และให้บริการแก่สมาชิกของชุมชนนักปฏิบัติกว่า 800 แห่งทั่วออสเตรเลีย โปรแกรมของ UGPD ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 2 ส่วนที่ทำงานขนานกันไป คือการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพเฉพาะเรื่องของมหาวิทยาลัย (University Specific Professional Development Training) เช่น การจัดหลักสูตรฝึกอบรมในเรื่องเฉพาะของวงการอุดมศึกษา การออกแบบหลักสูตรในการพัฒนาสภามหาวิทยาลัยในภาพรวม เป็นต้น และการจัดเวทีอภิปรายระดับชาติในประเด็นร่วมสมัยเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่ดีเรื่องธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย เช่น การสังเคราะห์และแลกเปลี่ยนความรู้

เกี่ยวกับธรรมาภิบาลและธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัย เป็นต้น นอกจากนี้ UGPD ยังมีหลักสูตรในการพัฒนานายกสภามหาวิทยาลัย จำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรสำหรับผู้ที่จะมาเป็นนายกสภาฯ (Becoming a governor) หลักสูตรเพื่อพัฒนานายกสภาฯ ที่อยู่ในตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง และหลักสูตรการพัฒนาความสามารถของทีม

(<http://www.universitygovernance.edu.au/UGPD/AboutUGPD.htm>)

- The Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB)

AGB ก่อตั้งเมื่อปี 1921 และเป็นสมาคมระดับชาติแห่งเดียวของสหรัฐอเมริกาที่ให้บริการแก่คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการของสถาบันที่เกี่ยวข้องกับมูลนิธิ และผู้บริหารของวิทยาเขต (CEO) ตลอดจนผู้บริหารอื่นๆ ของวิทยาเขตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยและภาวะผู้นำ กิจกรรมของ AGB ประกอบด้วยการจัดประชุมและการประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดการศึกษาแก่บอร์ดหรือคณะกรรมการ และบริการให้คำปรึกษา โดยวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญจะเดินทางไปยังมหาวิทยาลัยที่ต้องการ การบริการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking Service) เพื่อติดตามและเปรียบเทียบข้อมูลกับกลุ่มต่างๆ การผลิตนิตยสาร Trusteeship เพื่อรายงานแนวโน้ม ประเด็นสำคัญ และวิธีปฏิบัติในวงการอุดมศึกษา และบริการห้องสมุดและศูนย์สารสนเทศในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย

(<http://www.agb.org/>)

คำถามที่พบบ่อย

เกี่ยวกับธรรมาภิบาล

(Frequently Asked Questions : FAQ)

❓ ธรรมาภิบาลคืออะไร

ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นแนวความคิด หลักการพื้นฐาน และวิธีการปฏิบัติงาน หรือการบริหารงานโดยยึดถือระบบคุณธรรมและจริยธรรม เป็นแนวทางในการจัดการ และการควบคุมดูแลการดำเนินการต่างๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม ภายใต้ความคาดหวังว่าจะก่อให้เกิดผลท้ายสุดให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความเป็นธรรม ความสุจริต โปร่งใส ความคุ้มค่าเงิน คำนึงถึงบทบาทและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ธรรมาภิบาลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาขององค์กรและสังคมประเทศชาติอย่างยั่งยืน และมีความสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทยมาโดยตลอดนานกว่า 25 ปี ตั้งแต่ก่อนวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจ และเมื่อภายหลังได้ทรงเน้นย้ำแนวทางการแก้ไขเพื่อให้รอดพ้น และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยให้ความสำคัญกับการใช้ความรู้อย่างรอบคอบระมัดระวัง และคำนึงถึงคุณธรรม ซึ่งตรงกับหลักการพื้นฐานของธรรมาภิบาล

❓ ธรรมาภิบาลกับบรรษัทภิบาลเป็นเรื่องเดียวกันหรือไม่

ธรรมาภิบาลกับบรรษัทภิบาลเป็นเรื่องเดียวกัน ธรรมาภิบาลในธุรกิจซึ่งเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า บรรษัทภิบาล (Corporate Governance) หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) เป็นระบบบริหารจัดการองค์กร โดยให้ความสำคัญเรื่องการกำกับดูแลของคณะกรรมการบริษัท ภายใต้หลักการพื้นฐาน คือ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความตระหนักในหน้าที่ และความเป็นธรรมขององค์กร เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าหมายองค์กร และเป้าหมายทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคม และประเทศชาติ โดยมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน ปัจจุบัน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ดำเนินการในการส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมุ่งหวังให้คณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียนทุกบริษัทพัฒนาระดับการดูแลกิจการให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ สร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน ผู้มีส่วนได้เสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ในขณะเดียวกัน สถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors : IOD) เป็นองค์กรที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อพัฒนาและสนับสนุนกรรมการในการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปประยุกต์ใช้ในแต่ละองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน โดยการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมและการเพิ่มเติมความรู้เรื่องการเป็นกรรมการให้กับสมาชิกจากบริษัทต่างๆ ทั้งบริษัทขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก หรือ ธุรกิจครอบครัว ทั้งที่จดทะเบียนและไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลอดจนจนสมาชิกที่เป็นกรรมการจากภาครัฐ หรือกรรมการจากองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร

❶ ธรรมชาติขององค์ประกอบอย่างไร

ธรรมชาติขององค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

- **หลักนิติธรรม (The Rule of Law)** หมายถึง การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม ตลอดจนต้องมีการบังคับใช้ และปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเป็นรูปธรรม และมีประสิทธิภาพ
- **หลักคุณธรรม (Morality)** หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริมให้มีความซื่อสัตย์จริงใจ ชยัน อดทน มีระเบียบ วินัย สุจริต
- **หลักความโปร่งใส (Accountability)** หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใสดังตรงไปตรงมา ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจนได้
- **หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** หมายถึง การให้ออกาสบุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เช่น เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานโดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ
- **หลักความรับผิดชอบ (Responsibility)** หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง
- **หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or Economy)** หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้มีความประหยัด ใช้วัสดุ อุปกรณ์อย่างคุ้มค่า และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

❷ ธรรมชาติของที่มาอย่างไร

แนวคิดหลักธรรมชาติของ (Good Governance) มีกำเนิดจากข้อสรุปของที่ประชุมองค์การให้ความช่วยเหลือระหว่างประเทศในช่วงต้นทศวรรษ 1990 ได้แก่ ธนาคารโลก (World Bank) องค์กรพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program : UNDP) และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development : OECD) เป็นต้น และได้แพร่หลายอย่างรวดเร็วในบริบทการพัฒนาที่ยั่งยืนและการช่วยบรรเทาปัญหาความยากจน โดยเฉพาะธนาคารโลกได้ใช้หลักธรรมชาติเป็นเงื่อนไขสำคัญในการพิจารณาอนุมัติให้กู้ โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพการบริการภาครัฐที่ดียิ่งขึ้น ยึดหลักนิติธรรม รวมทั้งการขจัดคอร์รัปชันในประเทศเหล่านั้นให้หมดสิ้นไป

❶ ธรรมนูญการปกครองชั่วคราวของประเทศไทย

ในปี ค.ศ. 1996 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF) ได้มีมติเผยแพร่หลักการธรรมนูญการปกครอง โดยให้หลักการนี้เป็นเงื่อนไขในการให้ความช่วยเหลือต่อประเทศที่ต้องการขอกู้ยืมเงินผ่านการแสดงหนังสือเจตจำนง (Letter of Intent) ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ประสบปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจ จำเป็นต้องยอมรับเพื่อขอกู้ยืมเงินมาบรรเทาภาวะปัญหาในปี ค.ศ. 1997 ดังนั้น แนวคิดธรรมนูญการปกครองได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทการเมืองและการบริหารอย่างเป็นรูปธรรมตามความหมายสากลในประเทศไทยนับจากปี 2540 เป็นต้นมา โดยปรากฏครั้งแรกในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ซึ่งมีการกำหนด “ยุทธศาสตร์การพัฒนาประชาธิปไตย” เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์หลักเพื่อการพัฒนาให้รัฐและประชาชนมีความเข้าใจที่ดี มีความรับผิดชอบและมีความเอื้ออาทรต่อกัน

ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้สร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นวาระแห่งชาติโดยออกเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 เพื่อกำหนดรูปแบบที่ชัดเจนให้ทุกส่วนราชการถือปฏิบัติ และรายงานผลการปฏิบัติตามระเบียบดังกล่าว ตามระเบียบฯ ได้ระบุ ความหมาย ธรรมนูญการปกครอง หมายถึง “การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทาป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความร่วมมือร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน” นอกจากนี้แล้ว ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

ภายหลังระเบียบนี้ได้ถูกยกเลิกโดยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แต่ยังคงองค์ประกอบทั้ง 6 ไว้ พระราชกฤษฎีกาฉบับนี้เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการให้แก่หน่วยงานต่างๆ โดยมีสาระสำคัญและมาตรการต่างๆ ได้แก่ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการ การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

❶ ธรรมนูญมหาวิทยาลัยคววบับ และมีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัยอย่างไร

มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง หลากหลายสาขาวิชา รวมทั้งการทำการวิจัยและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยจึงต้องมีระบบธรรมาภิบาลในการดำเนินการ การจัดการ และการควบคุมดูแลต่างๆ ทั้งด้านการบริหารจัดการ ทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน และมีการกำกับ ตรวจสอบโดยกลไกภายในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ

ภายใต้กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ระบุว่า “*ธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการ (Governance and Management) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรง ต่อการพัฒนาวิทยาลัยและอุดมศึกษาในภาพรวม กล่าวคือ หากสถาบันอุดมศึกษามีกลไกการ กำหนดทิศทางที่ดีและก้าวหน้า พร้อมกับการขับเคลื่อน โดยการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพแล้ว การกิจของมหาวิทยาลัยก็สำเร็จลุล่วงไปได้ บทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรสูงสุดในที่นี้ คือ “สภามหาวิทยาลัย” มีความสำคัญต่อความเจริญของสถาบันและผลผลิตที่ดี”*

นอกจากนี้แล้ว ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐบาล หรือ “มหาวิทยาลัยนอกระบบ” กำหนดให้มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการโดยยึดหลักความมี คุณธรรม ความรับผิดชอบต่อรัฐและสังคม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารที่โปร่งใสและ ตรวจสอบได้ การบริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วม และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

❶ สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทในการส่งเสริมธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยอย่างไร

พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยได้ให้อำนาจสภามหาวิทยาลัยในฐานะองค์กรสูงสุดในการดำเนินการต่าง ๆ เช่น การอนุมัติหลักสูตร การดูแลกำกับคุณภาพของการศึกษา การให้ปริญญาเอกกิตติมศักดิ์ การแต่งตั้งอาจารย์ให้เป็นศาสตราจารย์ การลงโทษผู้กระทำความผิด เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการของ มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัว หน้าที่สำคัญของสภามหาวิทยาลัยคือ กำหนดและกำกับนโยบายการบริหาร จัดการให้เป็นไปตามพันธกิจมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยจึงทำหน้าที่กำกับดูแลนโยบาย การตรวจสอบ และการดำเนินงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย ธรรมนูญเป็นหลักฐานสำคัญที่สภามหาวิทยาลัยต้องนำมา ส่งเสริมให้การปฏิบัติงาน และการบริหารงานในทุกระดับเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นธรรม โปร่งใส ความคุ้มค่าเงิน และให้อีกาสทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม

ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและสามารถผลักดัน สถาบันให้แข่งขันได้ในระดับสากล (ตัวบ่งชี้ที่ 7.1) กล่าวคือ คุณภาพของสถานศึกษาจะมีทิศทางที่จะ พัฒนาต่อไปในอนาคตได้ดี หรือไม่ขึ้นอยู่กับว่ามีสภาสถาบันที่รับผิดชอบต่อ ความสำคัญ และโปร่งใส ติดตามกำกับดูแลสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์ นโยบายของ สถาบัน ดูแล ติดตามกำกับดำเนินการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการประชุมสภาสถาบันการศึกษาอย่าง สม่าเสมอ มีการพิจารณา และให้ข้อเสนอแนะรายงานทางการเงินที่สถาบันนำเสนอ

ปฏิรูปการศึกษารอบ 2 ควรปฏิรูปอะไร-อย่างไร

นายจรินทร์ ลักษณะวิศิษฎ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (ศธ.) แสดงความคิดเห็นว่า ในการปฏิรูปการศึกษารอบ 2 รัฐบาลจะให้ความสำคัญเป็นพิเศษ 2 เรื่องคือ คุณภาพ และโอกาสทางการศึกษา โดยจะทำการเรื่องการศึกษาฟรี 15 ปีอย่างมีคุณภาพ ขยายสิทธิผู้กู้กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) โดยใช้กองทุน กยศ. เป็นกลไกและเครื่องมือจูงใจให้ผู้เรียนมาเรียนในสาขาที่เป็นความต้องการของตลาดแรงงานและภาคเศรษฐกิจให้มากขึ้น ส่วนเรื่องคุณภาพนั้น ต้องพัฒนาครูให้มีคุณภาพ ควบคู่กับคุณธรรม จริยธรรม ความภูมิใจในความเป็นไทย และมีจิตสาธารณะ โดยรัฐบาลจะจัดตั้งสถาบันกำหนดมาตรฐานการผลิตและพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาขึ้นมา ทำหน้าที่กำหนดมาตรฐาน หลักสูตรและการอบรม จะจัดตั้งกองทุนพัฒนาคุณภาพชีวิตครู เพื่อพัฒนาชีวิตครูและช่วยแก้ไขปัญหาหนี้สินของครู ตลอดจนจะปรับระบบการประเมินวิทยฐานะใหม่ที่มีมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เชิงประจักษ์ของผู้เรียน จะคืนครูให้นักเรียน โดยรัฐบาลจะจัดหาเจ้าหน้าที่ไปทำงานธุรการโดยตรง นอกจากนี้ จะจัดตั้งสถาบันเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา นอกจากนี้จะเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม ทั้งสถาบันครอบครัว ชุมชน ศาสนา ภาคเอกชน โดยจะจัดตั้งคณะกรรมการร่วมภาครัฐเอกชน (กรอ.) ทางการศึกษา เพื่อวางแผนการผลิตนักศึกษาให้สอดคล้องกับสาขาและความต้องการของประเทศ โดยจะมีการจัดทำแผนระยะ 5 ปี 10 ปี และจัดสรรโควต้าให้กับหน่วยผลิตบัณฑิต จะจัดตั้งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ เพื่อเทียบเคียงสมรรถนะกับเงินเดือน และจะให้ความสำคัญกับการศึกษานอกระบบและการศึกษาตลอดชีวิตด้วย

ศ. นพ.วิจารณ์ พานิช ประธานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (กกอ.) แสดงความคิดเห็นว่า ที่ผ่านมามีภาคราชการ คือกระทรวงศึกษาธิการ (ศธ.) แสดงบทบาทผูกขาดอำนาจมากเกินไป จึงควรลดบทบาทลง แล้วให้ภาคธุรกิจ เอ็นจีโอ ชุมชนเข้ามา มีบทบาทมากขึ้น ระบบการศึกษาควรมีหน่วยงานที่หลากหลายรูปแบบเข้ามา แสดงบทบาทขับเคลื่อนระบบการศึกษา ทั้งภาคราชการ กึ่งราชการ ประชาคม และภาคธุรกิจ โดยขับเคลื่อนด้วยความรู้เชิงระบบ ซึ่งอาจจัดตั้งสถาบันวิจัยเพื่อการศึกษา เพื่อมาวิจัยระบบการศึกษา เพื่อบอกความจริงเกี่ยวกับสภาพของระบบการศึกษาแก่ประชาชน และเห็นด้วยกับการที่ ศธ. จะทำเรื่องการศึกษานอกระบบและการศึกษาตลอดชีวิต แต่ควรเปลี่ยนเป็นคำว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิต ไม่เช่นนั้นจะมีการนำการศึกษาตลอดชีวิตเข้าสู่ระบบราชการอีก แต่ต้องทำให้การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นของชาวบ้าน ต้องทำให้การเรียนรู้อยู่กับพวกเขา ไม่ใช่เอาเขาเข้ามาอยู่ใน ศธ. เพราะการเรียนรู้ตลอดชีวิตคือความรู้ในการปฏิบัติ ต้องมาจากการปฏิบัติจริง ส่วนทฤษฎีเป็นแค่ตัวเสริม

หมายเหตุ - ข่าวนี้ ตัดตอนมาจากมติชนรายวัน ซึ่งได้สรุปการเสวนาโต๊ะกลมเรื่อง “ปฏิรูปการศึกษา รอบ 2 : ปฏิรูปอะไร อย่างไร” ซึ่งมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (มธบ.) ร่วมกับหนังสือพิมพ์มติชนได้จัดขึ้น ที่ห้องประชุมทวี บุญยเกษตร มธบ. เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2552

(ที่มา : มติชนรายวัน, วันที่ 17 มกราคม พ.ศ. 2552 : หน้า 22)

ประเทศอาเซียน ไพบีศวกรอบข้อตกลง

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ร่วมกับศูนย์ภูมิภาคของซีมีโอว่าด้วยการอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED) เป็นเจ้าภาพจัดการประชุมผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานระดับชาติที่ดูแลเรื่อง การอุดมศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ครั้งที่ 3 เพื่อพิจารณาการสร้างกลไกร่วมกันในการบูรณาการ ด้านการอุดมศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับระบบการจัดการ อุดมศึกษา และการพัฒนาการอุดมศึกษาของประเทศในภูมิภาคอาเซียน รวมถึง การทำงานร่วมกันในด้านการ พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน การวิจัย การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากร รวมทั้งการ ประกันคุณภาพการศึกษานบนพื้นฐานของหลักการ และกรอบความร่วมมือที่ได้รับการยอมรับ และเห็นชอบร่วมกัน นอกจากนี้ ภูมิภาคอาเซียนได้จัดทำข้อตกลงการยอมรับร่วมกันในคุณสมบัตินักวิชาชีพของภูมิภาค ซึ่งอยู่ ภายใต้วความตกลงด้านการค้าบริการของอาเซียน ล่าสุดได้จัดทำกรอบข้อตกลงการยอมรับร่วมกันในวิชาชีพ วิศวกรรม พยาบาล และสถาปนิกแล้ว และสาขาวิชาชีพที่อยู่ระหว่างการเจรจาจัดทำ ได้แก่ แพทย์ ทันตแพทย์ และบัญชี

(ที่มา : มติชนรายวัน, วันที่ 26 มกราคม พ.ศ. 2552 : หน้า 23)

ประชาสัมพันธ์

ศูนย์ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ว่าด้วยการอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO Regional Centre for Higher Education and Development : SEAMEO RIHED) ร่วมกับ Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB) ได้จัดการศึกษาดูงานด้านการกำกับนโยบายมหาวิทยาลัย (University Governance) สำหรับนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และเก็บเกี่ยว ประสบการณ์ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการกำกับนโยบาย บริหารจัดการ และพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป การศึกษาดูงานจะจัดขึ้นระหว่างวันที่ 18-25 เมษายน พ.ศ. 2552

ติดต่อและสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ ผู้ประสานงานโครงการ : คุณวัชร นิรัตน์ หรือ คุณณัฐกรณ์ พวงสวัสดิ์ โทรศัพท์ : 02 644 9853-63 ต่อ 109 หรือ 101 อีเมล : wrilratt@gmail.com เว็บไซต์ : <http://www.rihed.seameo.org>

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

ดร.พิเชฐ คุรงค์เวโรจน์

กองบรรณาธิการ

ดร.กมลินทร์ พิณีภูวตล

ดร.นงเยาว์ เปรมกมลเนตร

นางสาวอมรา รสสุข

นางสาวชมพูนุช สวนกระต่าย

นายเดชอุดม ขุนนะสิทธิ์

สถาบันคลังสมองของชาติ

ชั้น 15 อาคารมหานครยิบซัม เลขที่ 539/2

ถนนศรีอยุธยา เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์: 02-640-0461

โทรสาร: 02-640-0465

www.knit.or.th